



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**ANTÔNIO ALVES MONTEIRO JÚNIOR**

**GESTÃO DA MUDANÇA:  
ASPECTOS MAIS RELEVANTES DURANTE UM PROCESSO DE  
MUDANÇA NO STJ**

Brasília  
2010

**ANTÔNIO ALVES MONTEIRO JÚNIOR**

**GESTÃO DA MUDANÇA:  
ASPECTOS MAIS RELEVANTES DURANTE UM PROCESSO DE  
MUDANÇA NO STJ**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão e Administração Pública.

Orientador: Rodrigo André de Castro Sousa Rêgo

Brasília  
2010

**ANTÔNIO ALVES MONTEIRO JÚNIOR**

**GESTÃO DA MUDANÇA:  
ASPECTOS MAIS RELEVANTES DURANTE UM PROCESSO DE  
MUDANÇA NO STJ**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão e  
Administração Pública.

Orientador: Rodrigo André de Castro Sousa  
Rêgo

Brasília, 04 de dezembro de 2010.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Paulo Moreira Goulart

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

**Dedico este trabalho à minha família.  
São eles a razão de tudo o que faço.**

“O silêncio – não a discordância – é a única resposta que os líderes deveriam se recusar a aceitar.”

Warren Bennis

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo descrever como os servidores da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça se sentiram em relação às freqüentes mudanças de chefia durante o período de 2007 a 2010 e qual o impacto dessas mudanças na realização das suas tarefas. Para atingir esse objetivo geral, foram considerados como objetivos específicos: descrever as principais mudanças ocorridas e confrontar com as melhores práticas conforme a literatura; descrever as características das lideranças existentes no período; explicar o papel da liderança no processo de mudança; apontar aspectos favoráveis e desfavoráveis à mudança na organização. Foi aplicado um instrumento com 33 questões para os servidores que estão lotados e também para os servidores que saíram da Coordenadoria. O questionário contemplou os temas da descontinuidade administrativa, retrabalho, (ou processos de trabalho) e satisfação dos servidores (resistência ou percepção da necessidade de mudança). Como resultado do trabalho ficou evidenciado que não houve uma gestão da mudança planejada, com comunicação efetiva e baseada em metas e objetivos claros. Com isso, a descontinuidade administrativa, a grande rotatividade de servidores e o processo decisório mais político do que por mérito foram elementos marcantes neste período.

**Palavras-chave:** Gestão da mudança. Continuidade administrativa. Papel da liderança na gestão da mudança.

## ABSTRACT

This study aims to describe how the servers of the Coordination of Personnel Development of the Superior Court felt in relation to frequent changes in leadership during the period of 2007 to 2010 and what impact these changes had in the performance of their duties. To achieve this overall objective, specific objectives were considered: describe the main changes and compare with the best practices, according to the literature; describe the characteristics of leadership existing in the period; explain the role of leadership in the change process; identify favorable and unfavorable aspects to the organization's change. An instrument with 33 questions was applied to the Coordination's servers and also to servers that came out of the Coordination. The questionnaire included issues as: administrative discontinuity, rework (or work processes) and server's satisfaction (resistance or perceived need for change). As a result of the work it became evident that there was not a planned change management, nor effective communication based on clear goals and objectives. Thus the administrative discontinuity, the large turnover of servers and the more political than meritorious decision process were striking elements in this period.

**Key words:** Change management. Administrative discontinuity. Leadership role in the change management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1- Modelo de Kotter</b>	<b>15</b>
<b>Ilustração 2 - Cinco fatores da reação à mudança</b>	<b>26</b>
<b>Ilustração 3 - A queda do aprendizado</b>	<b>26</b>
<b>Ilustração 4 - Modelo de Reestruturação</b>	<b>31</b>



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Lotação na CDEP _____	33
Gráfico 2 - Tempo de transição _____	33
Gráfico 3 - Mudança de Gestão _____	34
Gráfico 4 - Processos de trabalho _____	35
Gráfico 5 - Comunicação, planejamento e necessidade de mudança _____	36
Gráfico 6 – Etapas para o gerenciamento da mudança _____	37

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 MODELOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	14
2 O PAPEL DO LÍDER NA MUDANÇA	23
3 O INDIVÍDUO, A EQUIPE E A CULTURA	26
4 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO STJ	32
CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE A - Aspectos do Processo de Mudança	45

## INTRODUÇÃO

O Superior Tribunal de Justiça possui 33 Ministros que se sucedem na presidência da Casa. Cada gestão tem duração de 2 anos e os Ministros que assumem a Presidência nomeiam o Diretor- Geral, que indica os Secretários que irão nomear os Coordenadores, que por sua vez indicam os Chefes de Seção. A cada alternância da presidência, a administração que assume, elege as prioridades que serão tratadas com maior ênfase em sua gestão e, às vezes, não fazem parte deste processo os projetos da administração anterior, nem as pessoas que a compunham.

O objeto de estudo deste projeto são as mudanças de pessoal e de gestão ocorridas na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça no período de 2007 a 2010, as quais causaram problemas como a alta rotatividade de servidores e a descontinuidade administrativa.

Criado pela Constituição Federal de 1988, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) é a corte responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, seguindo os princípios constitucionais e a garantia e defesa do Estado de Direito.

O STJ começou a funcionar em abril de 1989 – ano em que julgou pouco mais de três mil processos. Em seus 21 anos de existência, o Tribunal ganhou uma nova sede em 1995 e viu seu número de julgados crescerem quase exponencialmente. No total, o Tribunal já ultrapassa a casa dos 3 milhões de julgamentos ao longo de sua história.

O Superior Tribunal de Justiça é um órgão público da administração federal, e como outros órgãos, é composto de servidores de carreira, agentes políticos e cargos comissionados, além dos serviços prestados por terceirizados e estagiários que compõem um quadro funcional de aproximadamente 5000 pessoas.

O Tribunal é administrado pelo Ministro-Presidente e pelo Vice-Presidente que têm mandato de dois anos não cabendo reeleição. Ao Conselho de Administração incumbe deliberar sobre a organização dos serviços administrativos da Secretaria do Tribunal; dispor sobre os cargos de direção e assessoramento superiores, as funções de direção e assistência intermediárias e as funções de representação de gabinete, a forma do respectivo provimento, os níveis de

vencimentos e gratificação, dentro dos limites estabelecidos em lei; aprovar os critérios para as progressões e ascensões funcionais dos servidores da Secretaria do Tribunal; deliberar sobre as demais matérias administrativas e referentes aos servidores do Tribunal, que lhe sejam submetidas pelo Presidente; dentre outras atribuições.

O Superior Tribunal de Justiça realizou, no mês de novembro/2009, diagnóstico situacional do qual participaram 112 pessoas de diversas unidades. O diagnóstico teve como objetivo identificar a percepção dos servidores em relação à missão, visão de futuro, valores e desafios do STJ para subsidiar a elaboração do Plano Estratégico para 2014.

Dentre questões abertas e fechadas, os respondentes puderam expressar sua opinião quanto aos pontos fortes do Tribunal e pontos a serem melhorados. A partir das respostas foram identificados os cenários interno e externo.

Como pontos fortes - aspectos internos e controláveis que propiciam uma condição favorável ao desenvolvimento da organização - foram destacados: a qualidade e a quantidade de recursos materiais existentes, os recursos tecnológicos disponíveis e a qualificação e o comprometimento dos servidores.

Como pontos a melhorar, ou seja, as principais carências do STJ, os servidores citaram: a comunicação interna, o planejamento institucional, as relações interpessoais, o fator liderança e a satisfação/motivação dos servidores.

O cenário externo também foi objeto de análise e, dentre os pontos que podem afetar negativamente o desempenho do Tribunal, foram destaque: a legislação processual desatualizada, motivo de inúmeros recursos protelatórios; a desigualdade de tratamento entre o cidadão e o Estado; a reforma previdenciária e tributária, que devem causar expressivo aumento na demanda de processos; a escassez de recursos e os cortes orçamentários.

Os maiores desafios que o Tribunal deverá enfrentar, de acordo com a opinião dos servidores são: continuidade administrativa, satisfação dos servidores, modernização da gestão, reforma na legislação, capacitação dos servidores, comprometimento dos servidores/gestores/ministros, melhoria da imagem da Instituição/transparência, gerenciamento de resultados/metras, celeridade e investimento em TI.

Considerando a grandiosa estrutura do Tribunal e as várias áreas que o compõem, optou-se por realizar este estudo baseado na população da

Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas do STJ, com 31 servidores, sendo 5 Chefes de Seção e uma Coordenadora. Através de um levantamento de dados da movimentação de pessoal, solicitado a área competente, ocorrido no período de 2007 até os dias atuais, pretende-se relacionar se a alta rotatividade de servidores se deve às mudanças de gestão ocorridas na própria Coordenadoria.

Estudando as mudanças na CDEP espera-se que se identifiquem os aspectos mais relevantes no processo e assim que se contribua para minimizar o impacto de um dos desafios do Tribunal, que é a continuidade administrativa.

O objetivo desta pesquisa é descrever como os servidores da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas se sentem em relação às freqüentes mudanças de chefia e qual o impacto dessas mudanças na realização das tarefas que executam.

Para atingir esse objetivo geral, consideraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever as principais mudanças ocorridas e confrontar com as melhores práticas conforme a literatura;
- b) Descrever características das lideranças existentes no período;
- c) Explicar o papel da liderança no processo de mudança;
- d) Apontar aspectos favoráveis e desfavoráveis à mudança na organização.

Foi aplicado um instrumento para os servidores que estão lotados e também para os servidores que saíram da Coordenadoria. O questionário (APÊNDICE A) contemplou os temas da descontinuidade administrativa, retrabalho (ou processos de trabalho) e satisfação dos servidores (resistência ou percepção da necessidade de mudança).

Espera-se demonstrar com este estudo a importância da gestão da mudança e para isso será necessário compreender o que é a mudança organizacional, apontando os aspectos mais relevantes durante um processo de mudança que não podem ser ignorados pela alta administração.

Em um ambiente em que há troca de gestão a cada dois anos é imprescindível saber gerenciar a mudança para que se consiga efetivamente ter sucesso nos desafios pretendidos pela organização, quais seja a continuidade administrativa, satisfação dos servidores, modernização da gestão, capacitação dos servidores, comprometimento dos servidores/gestores/ministros.

Do ponto de vista social, esta reflexão contribui para compreender como as mudanças ocorridas na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas afetam os servidores e conseqüentemente a prestação do serviço jurisdicional.

Sob a ótica acadêmica, contribui para esclarecer se alguns modelos e teorias aplicadas principalmente em organizações privadas também têm aplicação em órgãos públicos. Além disso, proporciona a discussão para o papel dos líderes no processo de mudança da organização.

Do ponto de vista do pesquisador, o interesse por esse tema nasceu da inquietação a partir de mudanças que foram feitas sem que se tivesse o cuidado para com os servidores, a gestão do conhecimento e os aprendizados adquiridos ao longo do tempo na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas. Como servidor da unidade, presenciei o abandono de algumas práticas e o retrabalho constante vivenciado pelos servidores, isso porque os gestores não tiveram a preocupação de gerenciar a mudança, mas apenas mudar por mudar.

O presente trabalho foi então estruturado em 4 capítulos.

No primeiro capítulo, apresentam-se os modelos e perspectivas sobre mudanças organizacionais que compõem a literatura sobre o assunto; no segundo capítulo descrevem-se quais os papéis da liderança em um processo de mudança; no terceiro capítulo foram abordadas as dimensões que impactam a gestão da mudança: o indivíduo, o grupo e a cultura organizacional; e no último capítulo como a percepção dos servidores do STJ.

## 1 MODELOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

É importante para a compreensão deste estudo que se apreenda sobre os modelos e perspectivas das mudanças organizacionais já estudados. Para tanto, pretende-se contextualizar os modelos elaborados por diversos autores a fim de se verificar a aplicabilidade à realidade do STJ.

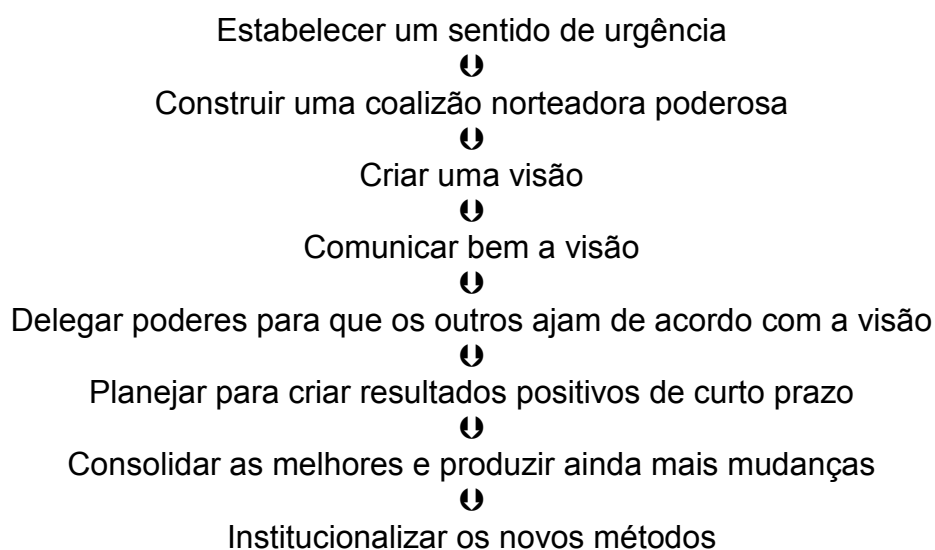
Kurt Lewin (1951 apud CAMERON, 2009) é o autor que introduziu a análise do campo das forças, estudando as forças propulsoras e de resistência em qualquer situação de mudança. O princípio deste método é que para as mudanças acontecerem, as forças propulsoras devem ter mais peso do que as forças de resistência. Ele propôs um modelo de mudança organizacional que ocorre em três etapas. A primeira intitulada “Descongelar” significa mudar o status quo, fazendo aparecer as forças propulsoras e de resistência e imaginando o estado final almejado. A segunda etapa trata de “mudar” para um novo estado por meio da participação e do envolvimento, aumentando as forças propulsoras e diminuindo as forças de resistência à mudança. A terceira etapa se concentra em “recongelar”, tornar as mudanças permanentes estabelecendo uma nova situação ou um novo padrão, recompensando os resultados alcançados. Isso sugere que toda organização tem uma tendência natural a se ajustar a seu estado constante. Essa análise se mostra uma ferramenta muito útil para início de mudanças onde se pode comparar o estado atual com o estado desejado. Entretanto o modelo geralmente é confundido como um método mecanicista de “planejar, implementar e analisar” sem que se leve em consideração outros fatores internos e externos.

A mudança planejada proposta por Bullock e Batten (1985 apud CAMERON, 2009) está dividida em: estudo; planejamento; ação e integração. O estudo consiste em verificar a necessidade da mudança e se existem os recursos necessários. O planejamento envolve os agentes decisórios e as ações são seqüenciadas em um plano de mudança. As ações, propriamente ditas, são concluídas de acordo com o plano e servem como parâmetro para a continuidade do processo ou o seu replanejamento. Já a integração envolve alinhar a mudança com outras áreas na organização. Essa perspectiva implica que a mudança organizacional seja um problema técnico e que tenha uma solução definível.

Kotter (1997) a partir de sua análise prática estabeleceu um modelo em oito etapas que trata de questões ligadas a poder, comunicação e necessidade

percebida. São elas: estabelecer um sentido de urgência; formar uma coalizão diretora forte; criar uma visão; comunicar a visão; delegar poder para que outros atuem de acordo com a visão; planejar e criar sucessos em curto prazo; consolidar as melhores e produzir ainda mais mudanças; institucionalizar novas abordagens. Essas etapas consistem em discutir as conjunturas atuais e potenciais aumentando a necessidade percebida para a mudança; compor um grupo de pessoas que possam trabalhar bem juntas; desenvolver uma visão para guiar o esforço de mudança; comunicar pelo menos 10 vezes a quantidade que se espera ter que comunicar; se livrar dos obstáculos e fazer experiências; identificar e anunciar incrementos visíveis a curto prazo com recompensas pessoais e publicamente; energizar o processo de mudança com novos projetos e assegurar que todos compreendam que os novos comportamentos levam ao sucesso corporativo.

Em relação a metodologia proposta por Kotter é importante observar que as pessoas freqüentemente tentam transformar as organizações empreendendo apenas as etapas 5, 6 e 7, especialmente se parecer que uma única decisão – reorganizar, fazer uma aquisição ou demitir pessoas – mudará mais do que o necessário. Em verdade, se forem negligenciadas qualquer das atividades preparatórias, etapas de 1 a 4, dificilmente se estabelecerá uma base sólida o suficiente para dar continuidade ao processo. Para a efetiva mudança o autor afirma que é fundamental percorrer e concluir todas as etapas.



### **Ilustração 1- Modelo de Kotter**

Fonte: Cameron (2009)



Beckhard e Harris (1987 apud CAMERON, 2009) desenvolveram a fórmula da mudança. Um modo conciso de captar o processo de mudança. A mudança ocorre quando o nível de insatisfação com o estado atual, somado com a desejabilidade da mudança e a praticabilidade da mudança é maior que o custo da mudança. Ou seja, se alguma pessoa ou grupo não estiver insatisfeita o suficiente, ansiosa para alcançar o estado final proposto e convencida da viabilidade da mudança, então o custo de mudar será muito elevado, e essa pessoa ou grupo irá resistir à mudança.

O modelo da congruência de Nadler e Tushman adota um tratamento diferente para observar os fatores que influenciam o sucesso do processo de mudança (NADLER; TUSHMAN, 1997 apud CAMERON, 2009). Nesse modelo do processo de transformação, a organização é composta por quatro componentes, ou subsistemas, todos dependentes uns dos outros. São eles: o trabalho; as pessoas; a organização formal e a organização informal. Para esse modelo a administração eficaz significa atender a todos os quatro componentes, não somente a um ou dois componentes. Quando existe a falta de congruência, a energia se acumula no sistema na forma de resistência, controle e poder. A resistência surge do medo do desconhecido ou de uma necessidade de que as coisas permaneçam estáveis e pode ser diminuída por meio da participação nos planos futuros. Problemas de controle devem ser gerenciados e resultam de estruturas e processos correntes. Problemas de poder surgem quando a mudança ameaça retirar ou modificar da pessoa atualmente poderosa. Porém, este modelo está centrado com o foco no problema e passa a ser mais útil como análise pós-mudança do que deu errado.

Bridges (1991 apud CAMERON, 2009) faz uma distinção clara entre mudança planejada e transição. A transição consiste em deixar o passado para trás e assumir novos comportamentos ou estilos de pensamento. A mudança planejada consiste em mudar fisicamente o escritório, instalar um novo equipamento ou reestruturar. A transição tem um andamento mais lento do que a mudança planejada porque é mais complexa e difícil de alcançar. A mudança é circunstancial e pode ser planejada, ao passo que a transição é psicológica e menos fácil de controlar (BRIDGES, 1991 apud CAMERON, 2009). Nesse modelo a transição consiste em três fases: fim, zona neutra e novo começo. O fim é caracterizado por identificar quem está perdendo o quê. Na zona neutra, as pessoas sentem-se desorientadas, a motivação diminui, a ansiedade aumenta, e as opiniões podem se tornar

polarizadas. O novo começo não pode ser planejado e sim encorajado, apoiado e reforçado. Bridges sugere quatro elementos fundamentais que ajudam o novo começo: o propósito por trás da mudança; a imagem de como essa organização será e parecerá; o plano para se chegar lá e um papel a se representar nos resultados.

Collin Carnall (1990 apud CAMERON, 2009) afirma que a administração eficaz da mudança depende do nível de capacidade técnica da administração nas áreas de gerenciar as transições eficazmente; lidar com as culturas organizacionais e controlar a política organizacional. Carnall sustenta que “apenas sintetizando o gerenciamento da transição, lidando com as culturas organizacionais e controlando a política organizacional construtivamente somos capazes de criar o ambiente em que a criatividade, a aceitação dos riscos e a recuperação da auto-estima e do desempenho podem ser alcançados”.

Senge et al (1999 apud CAMERON, 2009) se diferenciam das outras obras sobre mudança por considerar os problemas de longo prazo para sustentar e renovar a mudança organizacional. Para eles os principais desafios de iniciar uma mudança são as forças compensadoras que se manifestam quando qualquer grupo de pessoas começa a fazer as coisas de modo diferente. As diretrizes básicas propostas por eles são: começar modestamente; avançar constantemente; não planejar a coisa toda; esperar desafios – as coisas não se darão sem atritos!

Senge (2009) publicou o livro *A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende*. Nesta obra o autor aborda 05 disciplinas básicas que servem como orientação para o desenvolvimento de uma aprendizagem organizacional em longo prazo, pois trata de aspectos culturais e humanos dentro de um contexto de aprendizagem organizacional.

Os cinco pilares básicos, que denominou “as cinco disciplinas” são: domínio pessoal (também denominado de maestria pessoal); modelos mentais; visão compartilhada; aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

Domínio pessoal constitui a base espiritual da organização que aprende. Com o desenvolvimento do domínio pessoal busca-se atingir um elevado grau de proficiência e capacidade de produzir os resultados desejados porque através dele aprendemos a esclarecer e aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal, a concentrar nossas energias, a desenvolver a paciência e encarar a vida de forma criativa. Desenvolver esta disciplina implica viver a vida de um ponto de vista

criativo, ao invés de reativo. Para o autor, o constante aprendizado só é possível por meio do domínio pessoal, pois é baseado na habilidade, competência e no crescimento espiritual. Ele destaca que a busca do crescimento pessoal é sempre uma questão de opção. Ninguém pode ser obrigado a desenvolver o domínio pessoal. “A tarefa fundamental dos gerentes é proporcionar condições necessárias para que as pessoas tenham a vida mais enriquecedora possível, pois as pessoas com alto nível de domínio pessoal conseguem concretizar os resultados mais importantes para elas, e para a empresa” (SENGE, 2009).

Modelos mentais são as idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo as imagens que influenciam o modo de encarar o funcionamento do mundo, imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir. Muitas vezes não temos consciência de nossos modelos mentais ou das influências que eles exercem sobre nosso comportamento e, muitas dificuldades nos processos de mudança são geradas pelos modelos mentais enraizados e conflitantes. É importante saber que os modelos mentais são ativos “eles moldam nossa forma de agir”, cita Senge. Para modificar os modelos mentais, a aprendizagem deve resultar em mudanças de atitude, e não simplesmente na assimilação de novas informações e formação de novas idéias.

Visão Compartilhada é a resposta para a pergunta: "O que queremos criar?". Assim como os objetivos pessoais são quadros ou imagens que as pessoas carregam nas suas mentes e corações, o mesmo acontece com as imagens da visão compartilhada que as pessoas de uma mesma empresa carregam. Essas pessoas desenvolvem um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência às diversas atividades. O mais importante é que visões individuais são compartilhadas por pessoas em todos os níveis da empresa – concentrando as energias de milhares de indivíduos e criando uma identidade comum entre pessoas totalmente diferentes. A visão compartilhada é essencial para a organização em aprendizagem, pois fornece o foco e a energia para o aprendizado. É difícil imaginar alguma organização que se tornou grande ou se manteve nessa posição, sem objetivos, valores e missão compartilhados por todos na organização. Ao dominar essa disciplina, os líderes aprendem como é contraproducente tentar ditar uma visão, por melhores que sejam suas intenções. Uma declaração de visão ou o carisma do líder não são suficientes. Essa visão é na verdade, a visão de uma

pessoa (ou de um grupo) imposta a uma organização. Tais visões têm, na melhor das hipóteses, aceitação – não comprometimento.

Aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ela baseia-se na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada, e no domínio pessoal, pois equipes talentosas são compostas de indivíduos talentosos. No entanto, visão compartilhada e talento não bastam. Embora envolvendo habilidades individuais e áreas de compreensão, a aprendizagem em equipe é uma disciplina coletiva. A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: “Se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não terá” (SENGE, 2009).

Pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente. Ela constitui a pedra fundamental da organização em aprendizagem, possibilitando que as demais disciplinas se desenvolvam como um conjunto integrado. A compreensão do que é o pensamento sistêmico fica mais fácil ao se considerar que “A beleza de uma pessoa, ou de uma flor, ou de um poema reside em vê-los pôr inteiro”, conclui Senge.

O pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. Impede-as de serem truques separados ou o mais recente modismo para mudança organizacional. Sem uma orientação sistêmica, não há motivação para analisar as inter-relações entre as disciplinas. Ampliando cada uma das outras disciplinas, o pensamento sistêmico nos lembra continuamente que a soma das partes pode exceder o todo. Porém, para concretizar seu potencial, esta disciplina precisa também das disciplinas de construção de uma visão compartilhada, modelos mentais, aprendizagem em equipe e domínio pessoal. Construir uma visão compartilhada estimula o compromisso com o longo prazo. Os modelos mentais concentram-se na abertura necessária para revelar as limitações em nossas formas atuais de ver o mundo. A aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais. E o domínio pessoal estimula a motivação pessoal de aprender continuamente como nossas ações afetam nosso

mundo. O pensamento sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização que aprende, que é a nova forma pela qual os indivíduos se percebem e ao seu mundo, pois em vez de nos vermos como algo separado do mundo passamos a nos ver conectados ao mundo; no lugar de considerar os problemas como causados por algo ou alguém “lá fora”, enxergamos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. “O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos; para ver padrões de mudança, em vez de ‘fotos instantâneas’, indica Senge.

Para a compreensão e aplicação do modelo proposto por Senge é necessário conhecer as 11 Leis da Quinta Disciplina para entender a complexidade dos sistemas. Como cita Senge (2009, p.107),

“Hoje, o pensamento sistêmico é mais necessário do que nunca, pois nos tornamos cada vez mais desamparados diante de tanta complexidade. Talvez pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informações do que o homem pode absorver, de gerar uma interdependência muito maior do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com uma velocidade muito maior do que o homem pode acompanhar”.

1. Os problemas de hoje vêm das “soluções” de ontem – Ao invés de ficar intrigado com as causas dos problemas, se deve recordar as soluções que foram dadas no passado.

2. Quanto mais você empurra, mais o sistema empurra de volta – “Feedback de compensação” é o nome dado quando as intervenções bem-intencionadas provocam respostas do sistema que eliminam os benefícios da intervenção.

3. O comportamento melhora antes de piorar – Refere-se às intervenções de baixa alavancagem. O Feedback de compensação envolve uma “defasagem”, um lapso de tempo entre o benefício a curto prazo e o prejuízo a longo prazo. “As respostas que melhoram antes de piorar em muitas intervenções gerenciais são o que tornam o processo decisório político contraproducente” (SENGE, 2009).

4. A saída mais fácil normalmente nos leva de volta para dentro – “Insistir cada vez mais na busca de soluções familiares, deixando que os problemas básicos

persistam ou se acentuem, é um indicio claro de que o pensamento não sistêmico está sendo adotado”. (SENGE, 2009)

5. A cura pode ser pior do que a doença – A longo prazo, a consequência mais perigosa da utilização de soluções não sistêmicas é a crescente necessidade de doses cada vez maiores. “Um gerente que transfere a responsabilidade de seus problemas de pessoal a um especialista de Recursos Humanos, talvez descubra que o mais difícil é assumir, de novo, essa responsabilidade”. (SENGE, 2009)

6. Mais rápido significa mais devagar – “Todos os sistemas naturais, dos ecossistemas aos animais e às organizações, possuem seu próprio ritmo ideal de crescimento”. (SENGE, 2009)

7. Causa e efeito não estão próximos no tempo e no espaço – Uma característica fundamental dos sistemas humanos complexos é que causa e efeito não estão próximos no tempo e no espaço.

8. Pequenas mudanças podem produzir grandes resultados – mas, freqüentemente, as áreas de maior alavancagem são as menos óbvias – “O pensamento sistêmico também mostra que pequenas atitudes bem focalizadas podem produzir melhorias significativas e duradouras, desde que atuem no lugar certo”. (SENGE, 2009)

9. Você pode assobiar e chupar cana – mas não ao mesmo tempo – Os dilemas mais complexos de escolha rígida entre esse tipo de opção ou aquele tipo de opção são resultados do raciocínio “instantâneo”. Para o pensamento baseado em processo a verdadeira alavancagem consiste em ver como ambas podem ser melhoradas ao longo do tempo.

10. Dividir um elefante ao meio não produz dois pequenos elefantes – Para compreender as questões gerenciais mais complexas de uma organização é preciso ver o sistema inteiro responsável pelo problema.

11. Não existem culpados – “O pensamento sistêmico mostra-nos que não existe ‘lá fora’, que você e a causa de seus problemas fazem parte de um único sistema”. (SENGE, 2009)

Existe ainda outra escola de pensamento mais questionadora, representada por Ralph Stacey (2001 apud CAMERON, 2009) e Patrícia Shaw (2002 apud CAMERON, 2009). Em suas reflexões a mudança, surge naturalmente das simples comunicações, conflitos e tensões e o gerente não está do lado de fora do sistema, controlando-o, ou planejando alterá-lo, ele faz parte do sistema como

um todo. A pergunta não é como gerenciamos a mudança e sim como participamos das maneiras como as coisas mudam com o passar do tempo?

## 2 O PAPEL DO LÍDER NA MUDANÇA

Outro aspecto importante a ser contextualizado no processo de mudança é o papel do líder. Na literatura existem diversas opiniões sobre o papel que um líder deve desempenhar no processo de mudança.

Senge et al (1999 apud CAMERON, 2009) afirmam que a liderança bem-sucedida da mudança não precisa vir do topo da organização, ela vem de dentro da organização. Em sua teoria ele ataca a dependência em relação a um “líder-herói” e identifica três tipos de líderes importantes e interligados: líderes de linha locais, líderes executivos e líderes de rede. Os líderes de linha locais são gerentes da linha de frente que criam os produtos e serviços e fazem o trabalho dos processos vitais. Sem o comprometimento dessas pessoas, não vão acontecer mudanças importantes na organização. Os líderes executivos são os integrantes da diretoria. Esses líderes são responsáveis por desenvolver o ambiente certo para as inovações e a infra-estrutura certa, servindo como modelos de comportamento por demonstrarem o seu compromisso com os valores e propósitos da organização. Os líderes de rede atuam como conselheiros nas interfaces entre os grupos de projeto, funções e equipes.

Mary Beth O’Neill (2000 apud CAMERON, 2009) identifica quatro papéis específicos do líder para o processo de mudança: patrocinador, implementador, defensor e agente. O patrocinador tem a autoridade para fazer a mudança acontecer. É ele quem legitima e sanciona a mudança, e tem autoridade sobre as pessoas que vão implementar a mudança, além de controlar os recursos – tais como tempo, dinheiro e pessoas. Também existem os patrocinadores mantenedores, que são responsáveis por patrocinar a mudança na sua própria área. O implementador é a pessoa que realmente deve implementar a mudança. Para ser mais eficaz, ele deve saber ouvir, perguntar e esclarecer as suas dúvidas e preocupações no começo do processo. O agente da mudança é o facilitador. É ele quem atua como coletor de dados, educador, conselheiro, facilitador de reuniões e treinador. O defensor é aquele que tem uma idéia sobre a mudança e promove as idéias mostrando o quanto são compatíveis com os interesses mais próximos. Esse modelo parece oferecer uma clareza suficiente e necessária sobre as organizações atuais, em que os cargos e projetos se sobrepõem.



Daniel Goleman (2000 apud CAMERON, 2009) desenvolveu um conjunto de seis estilos de liderança. Ele relaciona a competência dos líderes com os resultados da empresa e também identifica as situações nas quais cada estilo é mais eficaz e os aspectos negativos do abuso do estilo. Estilo coercitivo, para ser usado esparsamente quando surge uma crise. Pode gerar tensão e desconfiança se abusar deste estilo. Estilo autoritário é conveniente quando é necessária uma reviravolta e o líder é confiável e entusiasta. Estilo associativo ajuda a reparar relações interrompidas e a estabelecer a confiança. Estilo democrático é eficaz quando a equipe sabe mais sobre a situação do que o líder, mas não é conveniente para equipes inexperientes. Estilo competitivo pode ser usado em equipes altamente motivadas e competentes, mas não leva a resultados positivos em longo prazo e pode levar a exaustão do pessoal. O Estilo treinador é indicado para a aquisição de novos conhecimentos e técnicas como parte da mudança a ser feita. Para Goleman (1998 apud CAMERON, 2009), as competências emocionais são mais importantes do que as competências técnicas ou intelectuais. Ele agrupou essas competências em quatro categorias: autoconsciência; administração de si mesmo; consciência social e habilidades sociais.

“No novo clima empresarial desmantelado, em que todo cargo é importante, essas realidades humanas importam mais do que nunca. Tudo muda completamente o tempo todo; inovações técnicas, competição global e as pressões de investidores institucionais aumentam o tempo todo as forças para a mudança e o movimento contínuos. Ao mesmo tempo que as organizações encolhem por meio de redução de pessoal, as pessoas que permanecem assumem mais responsabilidades – e tornam-se mais visíveis” (GOLEMAN, 1998 apud CAMERON, 2009, p.180).

Um clássico do pensamento oriental sobre estratégia, o livro *A Arte da Guerra* (SUN TZU, 2007) é muito utilizado para fazer analogias com o papel do líder. Quando comparado o estado da guerra com a necessidade de mudança, os ensinamentos desse livro se tornam muito úteis para a liderança que tem um objetivo a alcançar. Para Sun Tzu, a única forma de prever o resultado de uma guerra é analisar a situação com base em cinco fatores: caminho; clima; terra; líder; e métodos. O caminho significa fazer com que várias mentes tenham um único ideal;

o clima significa aceitar ou desafiar as condições adversas; a terra refere-se à distância a percorrer e condições do terreno; o líder expressa a virtude da sabedoria, integridade, disciplina, coragem e humanidade; e os métodos impõe a eficiência, controle e suporte logístico adequado.

No livro *O Monge e o Executivo*, James Hunter (2004) define liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Hunter defende que a base da liderança não é o poder e sim a autoridade, conquistada com amor, dedicação e sacrifício. E considera ainda que, respeito, responsabilidade e cuidado com as pessoas são virtudes indispensáveis a um grande líder. O líder serve como modelo.

“Nosso comportamento também influencia nossos pensamentos e nossos sentimentos. Quando nos comprometemos a concentrar atenção, tempo, esforço e outros recursos em alguém ou algo durante um certo tempo, começamos a desenvolver sentimentos pelo objeto de nossa atenção, ou, em outras palavras, nos tornamos ‘ligados’ a ele” (HUNTER, 2004, p.112).

Existem competências que são observáveis e competências que não são necessariamente observáveis, por causa das emoções decorrentes do próprio processo de mudança, ao lado da resistência potencial de muitos níveis e do desconforto relativo a deixar de lado hábitos antigos, um líder precisa desenvolver uma grande capacidade de liderança subjetiva. Quando relacionadas as competências aos estilos de liderança conclui-se que não há o estilo que é certo para gerenciar a mudança e sim que cabe ao líder identificar a fase em que se encontra a mudança e perceber a necessidade de flexibilidade no estilo de liderança, à medida que a mudança prossegue de uma fase para outra.

### 3 O INDIVÍDUO, A EQUIPE E A CULTURA

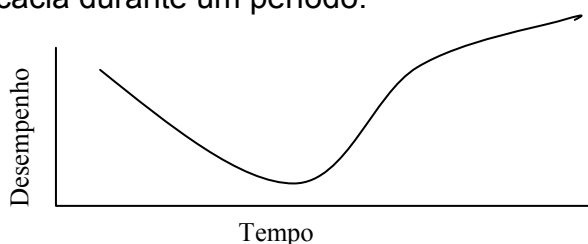
As mudanças individuais estão no centro de tudo o que é feito nas organizações. “Quando as pessoas estão motivadas para fazer algo diferente, o mundo todo pode começar a mudar” (CAMERON, 2009). As pessoas em uma organização não podem ser tratadas isoladamente, normalmente elas estão divididas em equipes, mas são elas que em última análise, farão com que as mudanças sejam um sucesso ou um fracasso. As pessoas, equipes e a própria organização têm participação no processo de mudança, os líderes têm responsabilidades, são o fio condutor e por isso têm papel decisivo no processo de mudança. Cameron (2009) identificou cinco fatores que têm influência sobre a reação individual à mudança.



**Ilustração 2 - Cinco fatores da reação à mudança**

Fonte: Cameron (2009)

Buchanan e Huczynski (1985 apud CAMERON, 2009) definem o aprendizado como o processo de obter conhecimento por meio de experiências que levam a uma mudança de comportamento. Enquanto você passa pelo processo, uma avaliação externa de seu desempenho sem dúvida confirmaria uma redução em sua eficiência e eficácia durante um período.



**Ilustração 3 - A queda do aprendizado**

Fonte: Cameron (2009)

Segundo o ponto de vista da Gestalt, as pessoas têm uma visão de mundo que vincula algumas coisas que estão em primeiro plano em sua consciência com outras coisas que se encontram em segundo plano. A competência inconsciente é quando a pessoa tem a capacidade de realizar a tarefa sem precisar acessar o primeiro plano, como passar as marchas do carro quando se está dirigindo. Já a incompetência inconsciente é quando você não sabe o que você não sabe e uma maneira de perceber isso é cometendo um erro (e refletindo sobre ele), ou quando alguém tem a gentileza e a coragem para lhe dizer.

As pesquisas de David Kolb (1984 apud CAMERON, 2009) indicaram que as pessoas têm diferentes conjuntos de preferências ou de estilos quanto à maneira de aprender. Algumas pessoas preferem aprender vivenciando o momento, por exemplo para aprender a nadar, preferem entrar na piscina e ver o que acontece. Outras pessoas preferem pensar primeiro a respeito, refletir antes de partir para a ação. Tem ainda aquelas que preferem teorizar e pesquisar tudo sobre o ato. E os pragmáticos que relacionam o que está acontecendo com as suas próprias circunstâncias. Não só todos nós temos uma preferência quanto ao aprendizado mas a teoria sugere que podemos ficar presos dentro de nossa preferência.

A teoria cognitiva baseia-se na premissa de que nossas emoções e nossos problemas são o resultado da maneira como pensamos. As pessoas reagem da maneira que o fazem por causa da maneira como avaliam a situação em que se encontram. Mudando seus processos de pensamento, as pessoas podem mudar a maneira como reagem às situações.

Em relação às equipes, Rollin e Christine Glaser (1992 apud CAMERON, 2009) identificaram cinco elementos que contribuem para o nível de eficácia ou ineficácia de uma equipe ao longo do tempo: missão, planejamento e estabelecimento de metas da equipe; funções na equipe; processos operacionais da equipe; relações interpessoais na equipe; e, relações entre equipes. Em suma, as equipes mais eficazes têm um forte sentimento quanto a sua finalidade, organizam seu trabalho ao redor de um propósito, é estruturada logicamente em torno dessas metas, os processos são estabelecidos de forma que permitam às pessoas fazerem seu trabalho em conjunto, os integrantes da equipe possuem um relacionamento saudável uns com os outros e as equipes precisam manter contato com as informações de fora de sua própria equipe.

Segundo Senge (2009), a característica fundamental da equipe relativamente desalinhada é o desperdício de energia. Os indivíduos podem dar tudo de si, mas seus esforços não se traduzem eficientemente como esforço da equipe. Por outro lado, quando uma equipe torna-se mais alinhada, surge uma unicidade de direção, e as energias dos indivíduos se harmonizam. Há menos desperdício de energia. Para ele existem ainda duas fontes fundamentais de energia que podem motivar as organizações: medo e aspiração. O poder do medo está por trás das visões negativas. O poder da aspiração impulsiona as visões positivas. Enquanto o medo pode produzir mudanças extraordinárias em curtos períodos de tempo, a aspiração perdura como uma fonte contínua de aprendizado e crescimento.

O trabalho da equipe é não somente estabelecer a credibilidade e a responsabilidade da liderança, mas também estabelecer seus limites. Isso irá imbuir o restante da equipe de energia suficiente para que cumpra suas tarefas. Ao líder cabe ser exemplo, assumir responsabilidades pessoais e distribuir responsabilidades aos outros para fazerem o mesmo, assegurando que as pessoas estejam orientadas para a direção certa e que tenham a compreensão mútua da finalidade e dos objetivos do grupo. As diferenças e semelhanças dentro da equipe podem oferecer tanto vantagens, quanto desvantagens: quanto mais semelhantes forem os integrantes da equipe, mais cedo eles chegarão a um entendimento mútuo e maiores as possibilidades de erros pela exclusão de elementos não levantados, quanto mais diversos os integrantes da equipe, mais tempo será necessário para ocorrer a compreensão, mas serão levados em conta mais pontos de vista e opiniões.

A cultura é fundamentalmente importante para a organização por causa de seu impacto sobre o desempenho dos servidores. Conforme afirma Schein (1990 apud CAMERON, 2009, p.271), cultura é:

“O padrão dos pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a enfrentar os seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o bastante para ser considerados válidos e, portanto, ser ensinados aos novos integrantes como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas”.

Segundo o modelo da Congruência de Nadler e Tushman, se você muda alguma coisa em uma parte do sistema organizacional, todo o sistema e as outras partes componentes serão afetados.

A complexidade dos processos de mudança afeta diretamente as pessoas que são submetidas a um estresse indevido por que o processo como um todo é mal gerenciado e demora demais para ser concluído. “É fundamental administrar as expectativas das pessoas” (CAMERON, 2009).

Segundo Senge (2009) é comum falar da cultura de uma organização como se fosse simplesmente “o jeito que as coisas são”. Mas nenhuma cultura é estática. Ela é permanentemente reforçada sobre como vivemos uns com os outros no dia a dia. O ciclo de aprendizado profundo engloba cinco elementos, e cada um desperta a atenção de líderes talentosos ao criar uma cultura de aprendizado saudável: crenças e pressuposições, práticas estabelecidas, técnicas e habilidades, redes de relacionamentos e consciência e sensibilidades. Ao conectar esses elementos como parte de um ciclo de aprendizado profundo, essa formatação expressa a importante pressuposição de que todos esses elementos podem mudar e realmente mudam (ainda que lentamente) – e, quando mudam, tendem a evoluir juntos. O ciclo de aprendizado profundo pode tanto reforçar a cultura já existente quanto reforçar a que está se erguendo.

De acordo com a literatura, existe uma preocupação muito grande dos autores em não repassar uma receita de como se fazer as mudanças darem certo, todos descrevem que para cada organização, para cada mudança que se pretende introduzir é necessário avaliar a cultura prevalecente, as pessoas envolvidas, suas personalidades, as equipes envolvidas e suas configurações. Existe mais de uma maneira de se realizar as mudanças e nem sempre se alcançam os resultados previstos como no início do processo de mudança.

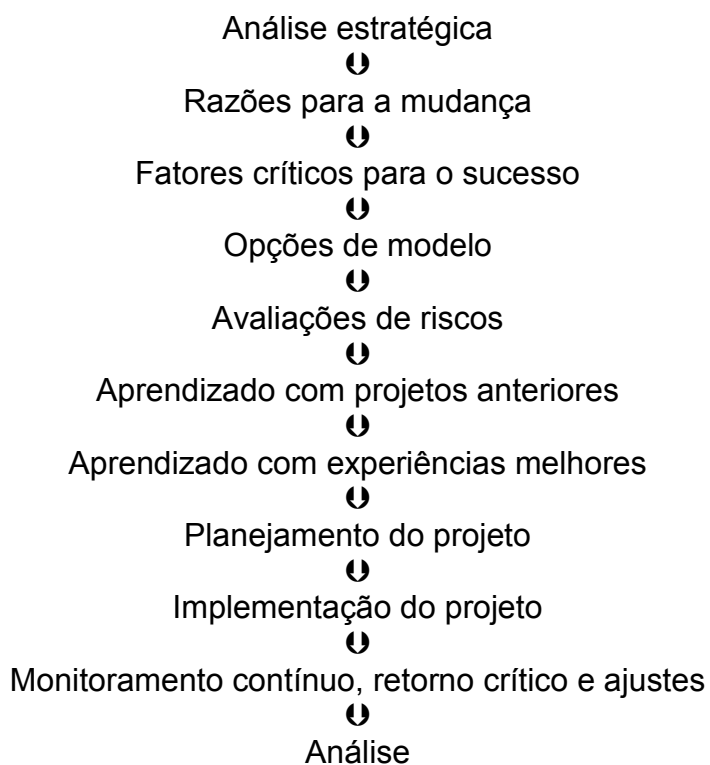
Hiatt e Creasy (2003 apud CAMERON, 2009) destacaram os dados revelados por três estudos do instituto de pesquisas Prosci. Esses estudos acompanharam o gerenciamento de mudanças em mais de 400 empresas de todo o mundo e descobriram os aspectos que mais contribuíram para os êxitos:

1. O patrocínio eficaz por parte da alta administração em termos de apoio visível efetivo, apoio contínuo durante toda a duração da iniciativa, atuação

como um modelo a ser imitado para a mudança, comunicação e o papel de embaixadores da mudança.

2. A adoção por parte dos gerentes e funcionários da linha de frente, que mantiveram a mudança em andamento e não perderam o ritmo.
3. A comunicação contínua e bem direcionada ao longo de todo o projeto, tendo sido executada de acordo com o destinatário e divulgada para as diversas comunidades interessadas.
4. Uma equipe experiente e confiável que manteve as boas relações internas de trabalho e também estabelecendo uma rede de relacionamentos por toda a organização.
5. Um tratamento bem-planejado e organizado, bem adequado ao tipo de mudança que estava sendo gerenciado.

Existe ainda a crítica aos casos de reestruturação, que costumam ser um método para não tratar dos problemas organizacionais. As razões, a oportunidade e a fundamentação para a reestruturação deveriam ser estabelecidas com muita clareza. O propósito da reestruturação deve ser alinhar a organização para realizar melhor sua estratégia. Considerada a propensão para a reestruturação devem ser questionados o que já funcionou antes e o que se aprendeu com os projetos anteriores. A seguir é sugerido um tratamento genérico de uma reestruturação, o qual pode ser adaptado às circunstâncias individuais.



#### **Ilustração 4 - Modelo de Reestruturação**

Fonte: Cameron (2009)



#### 4 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO STJ

Para a construção do instrumento o pesquisador se baseou no modelo de oito etapas de Kotter (1997), totalizando 33 questões, sendo 26 questões fechadas e 7 questões abertas. Os temas tratados abrangem: comunicação, processos de trabalho, movimentação de pessoas, mudança organizacional, liderança (Apêndice A).

Antes de iniciar a aplicação do instrumento foi necessária a autorização da Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ, pois se trata de um estudo sobre a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas.

Foram enviados por correio eletrônico 50 instrumentos de pesquisa, sendo 31 para a totalidade dos servidores lotados na CDEP e 19 para servidores que ali estiveram lotados no período compreendido entre 2007 e 2010.

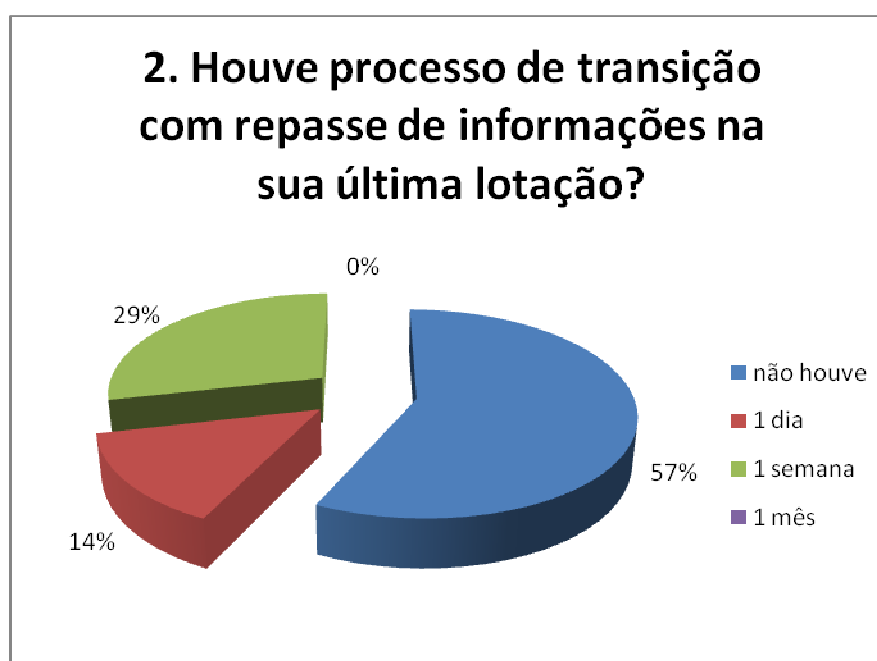
Dos 50 questionários distribuídos, 20 foram retornados ao pesquisador. Porém, 4 questionários só apresentavam 3 ou 4 itens respondidos, pois tratam-se de servidores com menos de 6 meses de lotação na área e que não vivenciaram nenhuma mudança de gestão. Por isso, esses questionários não foram levados em consideração para o estudo dos resultados.

Dentre os respondentes, 10 servidores afirmaram que a sua primeira lotação no STJ foi na CDEP e 6 responderam que não, o que significa que já tiveram outra lotação no Tribunal, além da Coordenadoria. Essas respostas representam que 63% dos servidores pesquisados só têm a Coordenadoria como experiência de lotação no STJ, como pode ser observado pelo gráfico a seguir:



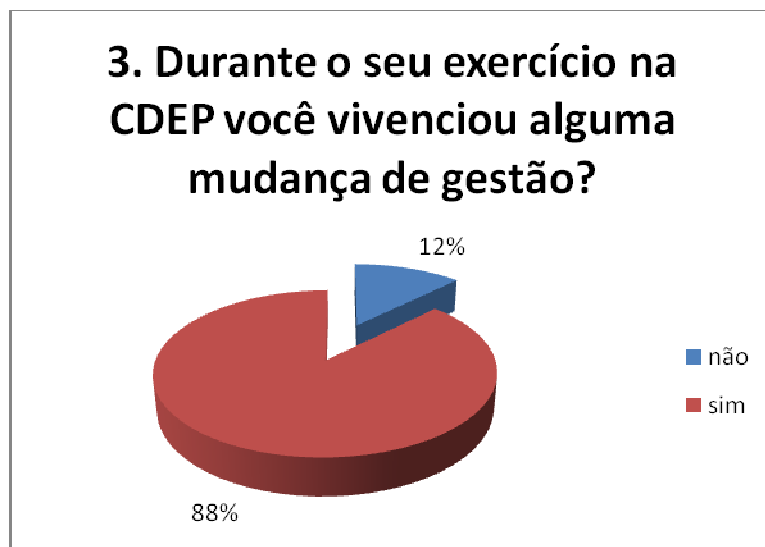
**Gráfico 1- Lotação na CDEP**

A segunda questão trata do processo de transição. O processo de transição com repasse de informação é importante para a ambientação do servidor e também para a continuidade dos serviços. Dos 16 respondentes, 2 nunca mudaram de lotação e dentre os que mudaram, 29 % teve 1 semana de transição, 14% teve um dia, e 57 % afirmou que não houve. Ninguém respondeu a alternativa um mês.



**Gráfico 2 - Tempo de transição**

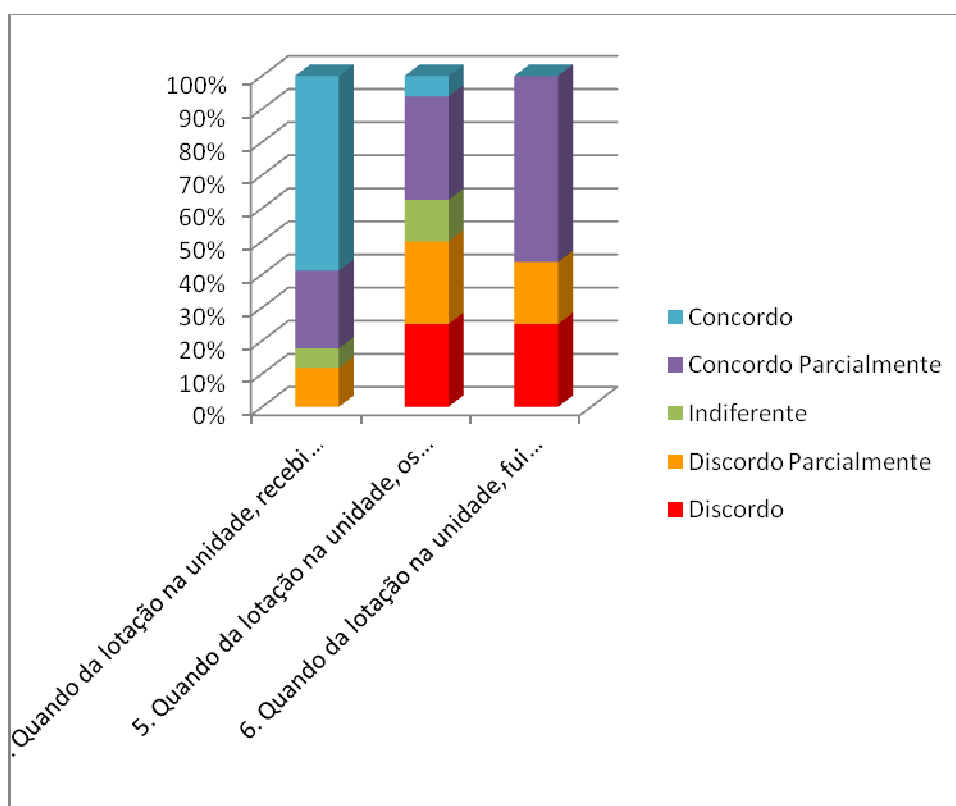
Quando perguntado aos servidores se durante a sua lotação na CDEP haviam vivenciado alguma mudança de gestão, 88% dos servidores afirmaram que sim. Isso pode ser corroborado pela questão nº 7, onde se evidencia que a maioria dos servidores tiveram no mínimo 3 chefes de Seção diferentes e duas Coordenadoras no período de 2007 a 2010.



**Gráfico 3 - Mudança de Gestão**

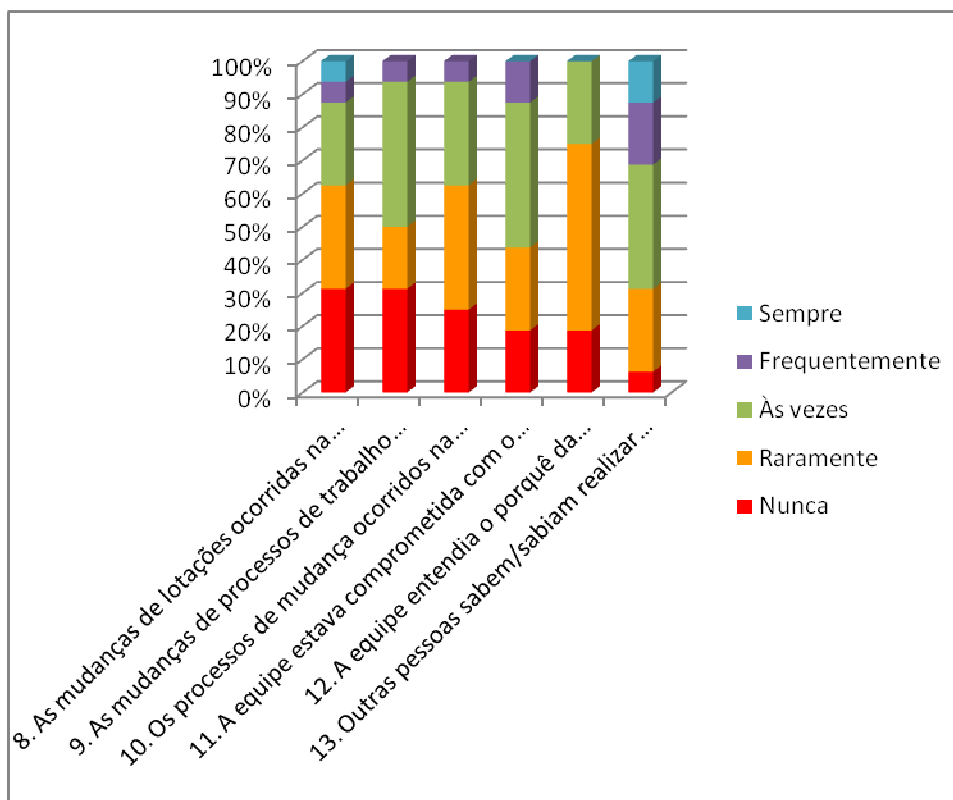
Observando o gráfico 4, é possível identificar que existe uma forte concordância das respostas dada ao item que versa a respeito do recebimento de informações sobre as atividades e a situação de afazeres, essa característica de respostas representa que é prática constante e comum na Coordenadoria manter o acompanhamento das atividades da unidade. No item que questiona se os processos de trabalho se encontravam definidos quando observado melhor o gráfico, identifica-se que as respostas Indiferente, Discordo Parcialmente e Discordo representam 60% do gráfico, ou seja, não pode se afirmar que os processos de trabalho se encontram estruturados em sua totalidade. A outra pergunta levantada reflete concordância parcial de 56,25% dos servidores, discordância parcial de 18,75% e 25% discorda quanto à informação dos objetivos, metas, desafios e tarefas da Coordenadoria. Esse gráfico representa as respostas em relação aos processos de trabalho para a continuidade administrativa e quanto mais estruturado e padronizado, quanto maior a disseminação dos objetivos e metas para todos os

servidores, menos vulnerável a decisões políticas e sem fundamentação a área fica sujeita.



**Gráfico 4 - Processos de trabalho**

As questões de 8 a 13 dispõem sobre assuntos como, comunicação da mudança, planejamento, comprometimento e sentimento de necessidade da mudança. Como pode ser verificado no gráfico, fica visível que a frequência com que os servidores consideraram as mudanças como planejadas, com a equipe comprometida com a mudança, e entendendo o porquê da mudança está muito abaixo do esperado para se ter êxito no processo de gestão da mudança. O índice de respostas nos fatores Sempre e Frequentemente é quase imperceptível, quando comparado aos fatores Às vezes, Raramente e Nunca.



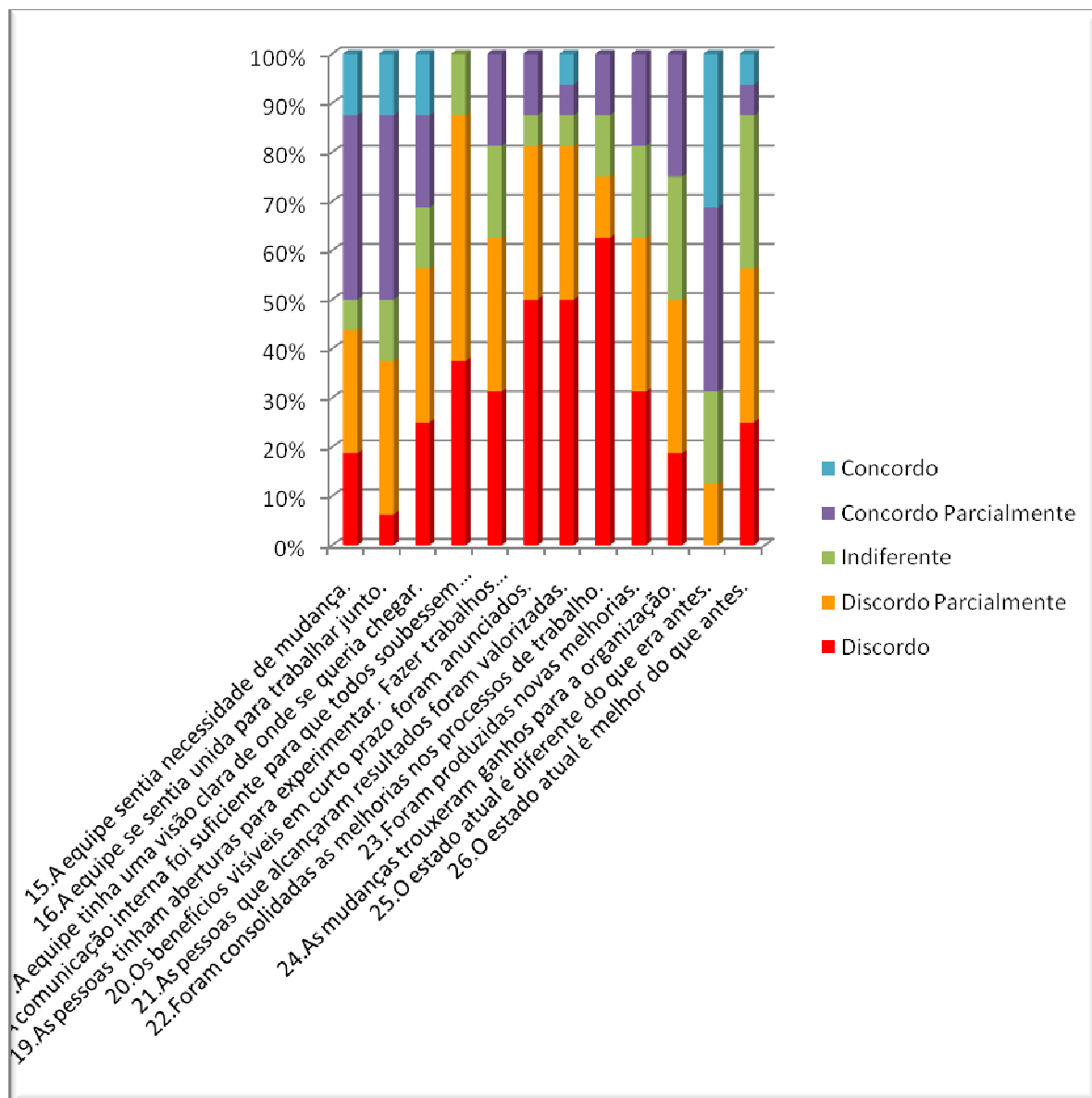
**Gráfico 5 - Comunicação, planejamento e necessidade de mudança**

As questões de 15 a 26 fazem um levantamento da gestão da mudança vivenciada na Coordenadoria, segundo o modelo de Kotter. No gráfico abaixo é possível identificar que nem todas as etapas foram concluídas com ênfase e que sem dúvida o estado atual é diferente do que era antes, representado pelas respostas dadas ao item nº 25.

Nos itens nº 15 e 16 há uma concentração de concordância maior de acordo com a percepção dos servidores para as etapas 1 e 2, descritas pela necessidade de mudança e pela união de esforços da equipe para trabalhar junto. Porém, a visão de onde se queria chegar não estava clara e a comunicação interna não se mostrou suficiente, conforme demonstra o gráfico. A partir daí houve uma menor concordância nas etapas seguintes por parte da percepção dos respondentes. O item que apresentou maior discordância se refere à consolidação das melhorias nos processos de trabalho atingindo 60% dos respondentes e se considerado as respostas que discordam parcialmente este percentual ultrapassa os 70% da amostra. As respostas dadas aos itens 20 e 21 foram muito parecidas

segundo o gráfico e apresentam alta discordância para os benefícios em curto prazo e para a valorização das pessoas.

Em sua maioria os servidores concordaram que o estado atual é diferente de antes e discordam que o estado atual é melhor do que antes.



**Gráfico 6 – Etapas para o gerenciamento da mudança**

Em relação às mudanças estruturais ocorridas na CDEP no período de 2007 a 2010 foram relatados pelos entrevistados as constantes movimentações dos servidores, inclusive as chefias das Seções e da própria Coordenadoria. Em 2007 a Coordenadoria tinha um projeto de implementar a Educação Corporativa, cuja filosofia baseava-se na gestão de pessoas por competências, tendo sido contratada

inclusive uma consultoria para ajudar no processo de implementação. Existiam 6 Seções, a Seção de Programas da Vertente Estratégica, a Seção de Desenvolvimento Técnico, a Seção de Desenvolvimento Gerencial, a Seção de Programas da Cidadania Organizacional, a Seção de Suporte a Eventos de Capacitação e a Seção de Gestão de Desempenho e Orientação para a Carreira. Com a mudança da Coordenadoria ocorrida em setembro de 2008, viu-se o abandono do projeto que vinha sendo desenvolvido e a retomada de filosofias tradicionais de RH, tais como o Treinamento e Desenvolvimento, Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) e a não padronização das rotinas. O foco da área que tentava se estabelecer com uma área de consultoria interna, voltou a ser de contratar e executar treinamentos. A Seção Gerencial foi eliminada e suas atividades incorporadas à Seção de Desenvolvimento Técnico, a Seção de Suporte a Eventos de Capacitação passou a assumir outras atribuições e no fim das mudanças a Coordenadoria passou a ter 5 Seções nominadas de: Seção de Gestão de Desempenho e Orientação para a Carreira, Seção de Eventos Externos e Pós-graduação, Seção de Educação e Desenvolvimento Técnico-Administrativo, Seção de Educação e Desenvolvimento Técnico-Jurídico, Seção de Ações da Cidadania Organizacional.

Nesse período também se estabeleceu a independência dos processos de trabalhos de cada uma das Seções, pois antes existia uma Seção responsável pelo apoio aos eventos em geral e com isso havia mais troca de informação entre as Seções e conseqüentemente maior entrosamento com os servidores de todas as Seções. A partir de então, houve uma mudança no processo de trabalho sendo cada Seção única e exclusivamente responsável pela execução dos seus próprios eventos, e isso se justificava, pois assim seria mais fácil detectar os erros e corrigi-los, por outro lado, gerou um afastamento dos grupos de trabalhos que muitas vezes nem sabiam quais eventos das outras Seções estavam acontecendo nem como estavam sendo feitos os processos de trabalhos internos de cada Seção. Perdeu-se na troca de experiências, na padronização das rotinas e no relacionamento dos servidores. Esse período ficou marcado pelo aumento da burocratização e hierarquização dos processos de trabalho. A retomada do LNC foi uma tentativa de estruturar um planejamento das atividades das Seções e de ter os cursos previamente estabelecidos, a ênfase em cursos era maior do que no papel do

servidor e na gestão por competências. Outra consequência da mudança de gestão foi a queda no índice de satisfação da pesquisa de Clima Organizacional.

Na mudança da Coordenadoria, ocorrida em fevereiro de 2010, não houve mudança de estrutura, mas ficou clara a mudança do foco que se queria dar à Coordenadoria, com ênfase em áreas como o Desenvolvimento Gerencial, Avaliação de Desempenho e Educação à Distância. Há uma preocupação em não se cometer os mesmo erros que afetaram a Coordenadoria na gestão passada e os servidores estão tendo mais abertura para expor as suas opiniões. Com isso a Coordenadoria está se preparando para construir um trabalho mais compartilhado e participativo.

Quando questionados quanto à Visão e os objetivos da CDEP, a maioria dos entrevistados respondeu que desconhecem ou não se lembram da Visão e dos objetivos da Coordenadoria. Aqueles que responderam que conhecem ou que são cientes da Visão e dos objetivos afirmaram que mesmo com tantas mudanças de foco, estrutura, e de pessoas nem a redação, nem o conteúdo foram trabalhados e atualizados. Diante disso os novos servidores que ingressaram na CDEP não assimilaram e não sabem como colaborar para atualizar essas informações e adequá-las à realidade pretendida pela Coordenadoria. A Política de Gestão de Pessoas instituída por meio do ATO N° 116, de 17 de junho de 2005, define que a missão, a visão, os valores e as estratégias institucionais norteiam a gestão de pessoas, mais especificamente, na página da SGP a Missão da Secretaria está assim definida “Prover o STJ de um quadro de colaboradores motivados, comprometidos com valores éticos, que reúnam as competências críticas necessárias para garantir a obtenção de resultados institucionais expressivos.”: Já o Manual de Organização da Secretaria do Tribunal estabelece que a atribuição da Coordenadoria é capacitar, desenvolver e valorizar as pessoas que trabalham no Tribunal, contribuindo para a excelência dos serviços prestados. No Planejamento Estratégico de 2014 são objetivos para a perspectiva Gestão de Pessoas: desenvolver competências – qualificar servidores para melhor desempenho de suas atribuições, observando padrões éticos e morais na gestão de competências e do conhecimento, com vistas à execução da estratégia; e melhorar o clima organizacional – elevar o comprometimento, a motivação e a satisfação dos servidores, com vistas à melhoria do desempenho institucional e da execução da estratégia.



Segundo o Manual de Organização do STJ, o Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas tem como atribuição, orientar a elaboração de ações, planos, programas e projetos de desenvolvimento e valorização de pessoas, analisando sua consonância com diretrizes definidas pelo Tribunal, e submetê-los ao superior hierárquico. Essa descrição reporta a importância do poder hierárquico identificada pela maioria das opiniões coletadas junto aos servidores que acreditam que as mudanças ocorrem de cima para baixo e que os chefes de Seção da CDEP têm pouca participação nas decisões que afetam diretamente as unidades. De modo geral, os servidores também descreveram que os gestores devem motivar as equipes; dar autonomia, garantir o bom gerenciamento das atividades, exercerem a liderança, ter adaptabilidade para aceitar as decisões e explicar como serão os novos processos de trabalho e quais os novos objetivos a serem alcançados. O problema identificado é que nem sempre os gestores estão cientes ou convencidos e comprometidos com essas mudanças.

Quanto à pergunta relativa às principais características do seu chefe imediato, só foram consideradas válidas as respostas dos servidores que estão lotados na CDEP. Nela surgiram opiniões positivas como: dinâmico; comunicativo; pró-ativo; automotivado; acessível; justo; organizado; cooperativo; comprometido; com foco em resultados; conhecimento técnico; educado; cordial; e distribui bem o trabalho. Também foram percebidas algumas características consideradas negativas em alguns chefes, a pouca flexibilidade; intolerância ao erro; alterações bruscas de comportamento afetando a equipe; forte dependência em relação à coordenadora; falta de conhecimento técnico; falta de conhecimento legal.

Os aspectos favoráveis às mudanças ocorridas e identificados pelos servidores foram que alguns gestores atuais foram avaliados como melhores tecnicamente do que os seus antecessores; que quando motivados e integrados aos processos de mudança os servidores se sentem mais motivados; que pessoas novas na coordenadoria trazem uma nova visão para o gerenciamento; que nesta área continuam a ser oferecidos diversos serviços com grande impacto no negócio do Tribunal; que alguns projetos importantes começam a ser implementados; que investimentos no desenvolvimento do corpo técnico da Coordenadoria têm sido feitos.

Dentre os aspectos considerados desfavoráveis foram ressaltadas a falta de clareza das razões de algumas mudanças; as indefinições nos processos de trabalho que geram retrabalho; o excesso de controle e burocratização; a falta de comunicação; o desgaste da equipe; a insegurança da equipe; a influência preponderante de aspectos políticos nas tomadas de decisões; a ausência de um modelo que valorize a meritocracia; a perda da memória da área com o desligamento repentino das pessoas; a falta de planejamento das mudanças; o abandono de alguns projetos considerados estratégicos; o retrocesso ocorrido na área que voltou a ser vista como de treinamento e demanda.

## CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que durante o período de 2007 a 2010 a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas passou por várias mudanças, sejam elas de gestores, de processos de trabalhos ou do seu próprio corpo funcional.

Após ter feito a pesquisa teórica, ter aplicado os questionários e analisado as respostas dos servidores, o pesquisador chegou à conclusão de que as mudanças vivenciadas na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas foram impostas de cima para baixo, sem a participação efetiva dos servidores e dos Chefes de Seção, o que diminuiu o comprometimento da equipe num primeiro momento. Junto a este fator, cabe ressaltar a grande movimentação de pessoas ocorrida neste período o que levou à renovação de aproximadamente 90% da equipe com grande perda da experiência organizacional, pois as saídas dos servidores da área foram realizadas sem transição, sem planejamento e baseada no relacionamento, ou melhor, na falta de relacionamento. A falta de Visão e Objetivos claros para a equipe gerou insegurança de onde se queria chegar e o trabalho da Coordenadoria se resumiu a tarefas procedimentais, a área se tornou um centro de contratação de cursos de capacitação e não trabalhou o desenvolvimento e a valorização dos servidores, como previsto em suas atribuições.

Relacionando os modelos de mudanças apresentados e as percepções dos servidores pesquisados, as transformações ocorridas na Coordenadoria se aproximam mais ao modelo proposto por Bridges. Nesse modelo, a transição consiste em três fases: fim, zona neutra e novo começo. O fim é caracterizado pelas mudanças de processos e das pessoas que compunham a coordenadoria. Na zona neutra, os servidores se sentiram desorientados, a motivação diminuiu e a ansiedade aumentou com opiniões bastante polarizadas. E o novo começo sem planejamento, porém encorajado, apoiado e reforçado.

Atualmente, a Coordenadoria vive novamente um momento de maior integração entre os servidores, que em sua maioria são novos na área e não vivenciaram os processos de mudanças ocorridos no período. Esta é uma oportunidade de se capacitar a equipe e formar uma Visão Compartilhada, e com

isso, aumentar o comprometimento da equipe em vez da simples aceitação, como vinha sendo feito.

Considerando que o Superior Tribunal de Justiça é um órgão público, criado e mantido pelo Estado para servir continuamente aos cidadãos é necessário pensar em longo prazo. Para concluir este trabalho o pesquisador sugere que a alta administração observe os oitos passos proposto por Kotter (1997) para o gerenciamento da mudança e as 11 Leis da Quinta Disciplina proposta por Senge (2009).

## REFERÊNCIAS

- BENNIS, Warren G. *A invenção de uma vida: reflexões sobre Liderança e Mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BRASIL. ATO Nº 116, de 17 de junho de 2005. Institui a Política de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça. Brasília: STJ, 2005.
- BRASIL, Superior Tribunal de Justiça. *Manual de Organização da Secretaria do Tribunal*. Brasília: STJ, 2008.
- BRASIL, Superior Tribunal de Justiça. *Planejamento Estratégico proposto para o período de 2010/2014*. Brasília: STJ, 2010.
- BRASIL, Superior Tribunal de Justiça. *Regimento Interno do Superior Tribunal de Justiça* / organizado pelo Gabinete do Ministro Diretor da Revista. Brasília: STJ, atualizado em 2010.
- CAMERON, Esther. *Gerenciamento de mudanças: guia completo, com modelos, ferramentas e técnicas, para entender e implementar as mudanças nas organizações*. São Paulo: Clio, 2009.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- HUNTER, James C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KOTTER, John P. *Liderando Mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SENGE, Peter M. *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.
- SUN, Tzu. *A arte da guerra: os treze capítulos originais*. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.

## APÊNDICE A

### Aspectos do processo de Mudança

Prezado (a) respondente,

Esta pesquisa trata-se de um trabalho acadêmico com o objetivo de identificar alguns aspectos dos processos de mudança vivenciados pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas no período de 2007 a 2010.

Para cada uma das questões abaixo, assinale, de acordo com a escala, a opção que melhor corresponde à sua percepção. As respostas individuais serão consideradas confidenciais e apenas a análise estatística dos dados será apresentada na pesquisa.

1. A sua primeira lotação no STJ foi na CDEP?  
☐ Não ☐ Sim
2. Houve processo de transição com repasse de informações na sua última lotação?  
☐ não houve ☐ 1 dia ☐ 1 semana ☐ 1 mês ☐ Nunca mudei de lotação
3. Durante o seu exercício na CDEP você vivenciou alguma mudança de gestão?  
☐ Não ☐ Sim
4. Quando da lotação na unidade, recebi informações sobre as atividades e a situação dos afazeres da unidade.  
☐ Discordo ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente  
☐ Discordo Parcialmente ☐ Concordo
5. Quando da lotação na unidade, os processos de trabalho se encontravam definidos, padronizados e estruturados.  
☐ Discordo ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente  
☐ Discordo Parcialmente ☐ Concordo
6. Quando da lotação na unidade, fui informado dos objetivos, metas, desafios e tarefas da Coordenadoria.  
☐ Discordo ☐ Indiferente ☐ Concordo Parcialmente  
☐ Discordo Parcialmente ☐ Concordo
7. Você teve mais de um chefe na CDEP no período de 2007 a 2010?  
☐ Não ☐ Sim Quantos Coordenadores? \_\_\_\_\_  
 Quantos Chefes de Seção? \_\_\_\_\_
8. As mudanças de lotações ocorridas na CDEP foram comunicadas com antecedência?  
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
9. As mudanças de processos de trabalho ocorridas na CDEP foram comunicadas com antecedência?  
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
10. Os processos de mudança ocorridos na CDEP foram planejados?  
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
11. A equipe estava comprometida com o processo de mudança vivido?  
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre
12. A equipe entendia o porquê da mudança?  
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

13. Outras pessoas sabem/sabiam realizar todas as suas atividades em caso de mudança da sua lotação?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre

14. Você deixou um relatório sobre a situação atual das tarefas e pendências quando da sua movimentação para outra lotação?

( ) Não ( ) Sim ( ) Nunca mudei de lotação

Durante um processo de mudança, algumas características podem ser percebidas. De acordo com a escala abaixo marque a alternativa que melhor descreve a sua percepção em relação à CDEP durante o período de 2007 a 2010.

### Escala:

**DT (1) : Discordo Totalmente**

**DP (2) : Discordo Parcialmente**

**ID (3) : Indiferente**

**CP (4) : Concordo Parcialmente**

**CT (5) : Concordo Totalmente**

<b>Características percebidas</b>	<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>ID</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>
15.A equipe sentia necessidade de mudança.					
16.A equipe se sentia unida para trabalhar junto.					
17.A equipe tinha uma visão clara de onde se queria chegar.					
18.A comunicação interna foi suficiente para que todos soubessem do acompanhamento das mudanças.					
19.As pessoas tinham aberturas para experimentar. Fazer trabalhos de forma diferente.					
20.Os benefícios visíveis em curto prazo foram anunciados.					
21.As pessoas que alcançaram resultados foram valorizadas.					
22.Foram consolidadas as melhorias nos processos de trabalho.					
23.Foram produzidas novas melhorias.					
24.As mudanças trouxeram ganhos para a organização.					
25.O estado atual é diferente do que era antes.					
26.O estado atual é melhor do que antes.					

27.Quais as principais mudanças estruturais ocorridas na CDEP, no período de 2007 a 2010?

---



---



---



---

28.Quais as principais mudanças de processos de trabalho, no período de 2007 a 2010?

---



---



---



---

29. Você sabe qual é a Visão e os Objetivos da CDEP? Quais as principais mudanças que ocorreram na Visão e nos objetivos da CDEP?

---

---

---

---

30. Quais as principais características do seu chefe imediato?

---

---

---

---

31. Qual o papel dos gestores da CDEP nos processos de mudanças?

---

---

---

---

32. O que você considerou favorável nas mudanças?

---

---

---

---

33. O que você considerou desfavorável nas mudanças?

---

---

---

---

Obrigado pela sua participação!



